

La participation des travailleur·euse·s et les entreprises sociales participatives

En théorie et en pratique

GT3 | Rapport 2 | Octobre 2021

Arpigny Lola (escap), Bernard Eric (Proxemia), De Préval Cécile (UNIPSO),
Guisset Anne (KUL), Moreau Charlotte (ULiège), Roberti Xavier (Groupe Terre),
Soetens Aurélie (ULiège)

Ce rapport a été réalisé dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT3) sur le thème : « Participation et concertation sociale : principales tensions et pistes de conciliation » entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → [escap.be](https://www.escap.be)

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	1
2. LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEUR·EUSE·S EN THEORIE	1
2.1. PARTICIPATION DES TRAVAILLEUR·EUSE·S	1
2.2. PARTICIPATION DES TRAVAILLEUR·EUSE·S A LA PRISE DE DECISIONS.....	2
• <i>Différents courants philosophiques et fondements idéologiques</i>	<i>3</i>
• <i>Différentes dimensions pratiques</i>	<i>6</i>
2.3. IMPLICATION DES TRAVAILLEUR·EUSE·S VERSUS DEMOCRATIE EN ENTREPRISE	11
3. ENTREPRISES SOCIALES PARTICIPATIVES	14
4. LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEUR·EUSE·S EN PRATIQUE VIA UN OUTIL DE DIAGNOSTIC	18
4.1. ORIGINE, CONTENU ET UTILISATION.....	18
4.2. LA LOGIQUE PARTICIPATIVE.....	19
• <i>Pourquoi faire de la participation ?.....</i>	<i>19</i>
• <i>Comment faire de la participation ?.....</i>	<i>20</i>
• <i>Principe fondamental</i>	<i>20</i>
4.3. FORME DE LA GRILLE : GARANTIES ET CONDITIONS	20
5. REFERENCES	22

1. Introduction

La participation est définie à partir de ses différentes caractéristiques (courants philosophiques et dimensions pratiques). Dans un deuxième temps, une clarification de ce que recouvrent les « entreprises sociales participatives » est donnée. Enfin, un outil d'aide à la réflexion est proposé, permettant d'aborder la participation des travailleur-euse-s au sein des entreprises sociales participatives d'un point de vue pratique.

2. La participation des travailleur-euse-s en théorie

2.1. Participation des travailleur-euse-s

La notion de « degré de participation » a été utilisée par Defourny, Estrin et Jones (1985) pour faire référence au degré d'implication des travailleur-euse-s dans l'organisation.

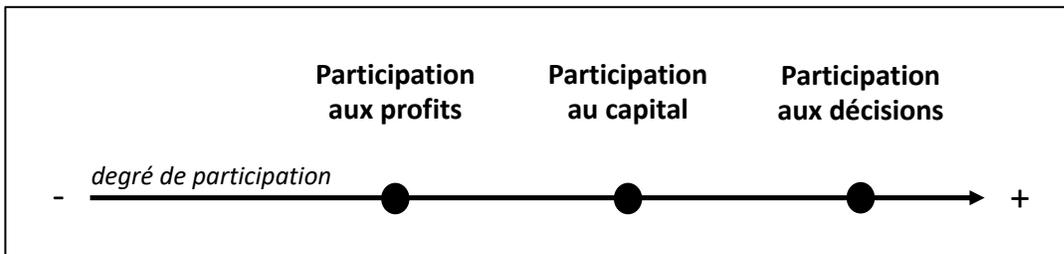


Figure 1 Degré de participation (selon Defourny, Estrin et Jones, 1985)

- **Participation aux profits** : au degré de participation le plus bas, les travailleur-euse-s participent aux profits de l'entreprise, généralement via des bonus salariaux ou via l'amélioration de leurs conditions de travail (par exemple, amélioration des outils et du mobilier). Ce type de participation est généralement mis en place comme un incitant matériel pour encourager le-a travailleur-euse à s'impliquer davantage et à fournir un effort accru, mais n'engendre aucune influence supplémentaire du-de la travailleur-euse sur son entreprise.
- **Participation au capital** : au degré intermédiaire de participation, les travailleur-euse-s participent au capital de leur entreprise, généralement via la détention d'une quote-part du capital. Cette forme de participation n'est possible que dans certaines formes juridiques (et notamment impossible dans le cas des associations sans but lucratif). Selon la structure du capital (majoritairement détenue par les travailleur-euse-s ou actionnariat salarié limité), le degré d'influence des travailleur-euse-s sur l'entreprise variera fortement (variation allant d'un pouvoir

de veto sur toutes les décisions stratégiques à un pouvoir presque inexistant face aux actionnaires majoritaires).

- **Participation à la prise de décisions** : au degré supérieur de participation, les travailleur·euse·s sont activement impliqué·e·s dans les différents processus de décision. Ici aussi, il existe différentes modalités de participation aux décisions, associées à différents degrés d'influence des travailleur·euse·s sur leur entreprise (voir section 2.2).

La simple distinction entre ces trois degrés de participation ne suffit pas pour rendre compte de la diversité des modèles de participation existant en pratique dans les entreprises. Notamment, en ce qui concerne la participation des travailleur·euse·s à la prise de décision, il nous faut définir une série d'autres dimensions qui permettent d'appréhender correctement la diversité des modèles de participation, et surtout, d'identifier s'il s'agit d'un modèle de participation des travailleur·euse·s que l'on retrouvera dans une entreprise privée capitaliste traditionnelle, ou s'il s'agit d'un modèle de participation qui cherche à modifier structurellement les rapports de force au sein de l'entreprise (comme retrouvé dans les entreprises sociales participatives, voir section 3).

2.2. Participation des travailleur·euse·s à la prise de décisions

La notion de « participation des travailleur·euse·s à la prise de décisions » est généralement utilisée, que ce soit dans le milieu académique ou dans la sphère managériale, pour faire référence à une multitude de schémas organisationnels bien distincts les uns des autres. Il peut s'agir par exemple de modèles participatifs menés par la direction de l'entreprise et établis dans le but d'augmenter la motivation individuelle des travailleur·euse·s (et donc leur performance), de l'institutionnalisation de la participation à travers la représentation syndicale et la négociation collective, ou encore de la participation des travailleur·euse·s aux différents niveaux décisionnels au sein des coopératives et autres formes d'entreprises démocratiques (selon un degré très variable de formalisation) (Wilkinson et al., 2010).

Ainsi, en théorie, le concept de « participation » prend des connotations différentes selon la discipline scientifique ou la posture organisationnelle selon laquelle il est étudié. En pratique, l'application de la participation varie selon le contexte institutionnel (notamment légal et social) dans lequel l'entreprise évolue. Parler de « participation » au sens large revient donc à faire référence à une grande variété de modèles organisationnels, variant aussi bien en fonction du but recherché (courants philosophiques et fondements idéologiques de la participation) que des moyens mis en œuvre pour y parvenir (dimensions pratiques de la participation).



- Différents courants philosophiques et fondements idéologiques

Il existe différents courants philosophiques ou fondements idéologiques sous-tendant à la participation des travailleur·euse·s aux décisions. Chacun de ces courants associe à la participation une justification morale et un objectif recherché. Acuña, Nuñez et Radrigan (2003) ont identifié quatre idéologies sous-tendant la décision d’instaurer un modèle de participation dans l’entreprise, chacune en lien avec un but, une forme, un contenu et des mécanismes de participation (voir tableau 1).

Participation	Type d'idéologie			
	Démocratique	Socialiste (Marx)	Humaniste	Efficacité-productivité
But	Pleine participation aux décisions. Stabilité et efficacité des institutions sociales.	Changement révolutionnaire de la société.	Développer la personnalité des travailleur·euse·s. Préserver leur santé mentale.	Atteindre le niveau maximum d'efficacité et de productivité.
Forme	Démocratie exprimée à travers la participation directe des membres de la communauté.	Participation comme moyen d'exercer le contrôle économique par la classe ouvrière.	Participation comme moyen de motiver les travailleur·euse·s et d'améliorer leur développement personnel.	Participation comme une technologie qui permet d'exploiter au mieux les capacités humaines.
Contenu	Basé sur la valeur intrinsèque de la démocratie et sur son standard moral comme méthode pour la prise de décision.	Opportunité pour les individus d'atteindre la liberté économique en participant à et en contrôlant les processus productifs.	Amélioration du bien-être et du développement des individus et des groupes, corrélé avec l'efficacité et la stabilité des institutions.	Participation comme un outil pour contrer les effets adverses tels que l'aliénation des travailleur·euse·s, le mécontentement, l'absentéisme, et les conflits industriels.



Mécanismes	Éducation à travers des processus d'apprentissage systématique. La démocratie est renforcée quand elle est appliquée à plusieurs niveaux (politique, économique, familial, communautaire).	Formation et développement d'une conscience de classe par les travailleur·euse·s.	Donner aux individus l'opportunité d'être actifs, indépendants et capables d'autocontrôle.	Utilisation des technologies liées au développement de la participation : information, connaissances.
-------------------	--	---	--	---

Tableau 1. Participation et type d'idéologie (adapté de Acuña, Nuñez et Radrikan, 2003)

Certains des arguments avancés pour mettre en place la participation dans l'entreprise se basent sur des concepts philosophiques qui proviennent du libéralisme politique et s'ancrent dans nos systèmes politiques occidentaux tels que la liberté, la justice et l'égalité (De Spiegelaere et al., 2019) :

- **Pluralisme démocratique.** Certains arguments font référence à la démocratie comme une forme de représentation communautaire qui protège une pluralité d'intérêts d'un gouvernement oligarchique. De nombreux·ses théoricien·ne·s politiques ont souligné la ressemblance entre l'état et l'entreprise en tant qu'institutions politiques et, de ce fait, entre le·a citoyen·ne et le·a travailleur·euse (Dahl, 1985; Ferreras, 2017). Ainsi, avancent-il·elle·s, si la démocratie politique se justifie pour la société, la démocratie doit également se justifier pour l'entreprise : les principes de justice, état de droit, séparation des pouvoirs doivent également s'appliquer aux institutions économiques et sociales. Les travailleur·euse·s doivent donc pouvoir exercer un contrôle sur la gouvernance de leur entreprise. De plus, insistent-il·elle·s, le rôle éducatif de la participation sur le lieu de travail devrait permettre de renforcer les pratiques de participation dans la sphère politique (Pateman, 1970).
- **Droits humains.** D'autres arguments soutiennent que les employeur·euse·s peuvent faire usage de main d'œuvre, mais que les travailleur·euse·s ne doivent pas être considéré·e·s comme une simple ressource (Polanyi, [1944] 2001). De ce fait, les travailleur·euse·s ont le droit d'exercer leurs droits humains et libertés civiles tels que l'autonomie, l'absence de domination, la liberté d'expression, la dignité, l'égalité, etc.



- **Approche des parties prenantes.** Un argument ancré dans les débats sur la gouvernance de l'entreprise soutient que plus de démocratie au travail permettrait de légitimer et d'améliorer la prise de décision interne (Vitols et Kluge, 2011). Ainsi, en impliquant différentes parties prenantes dans les processus de délibération stratégique, le contrôle oligarchique des gestionnaires pourrait être contrebalancé, et la qualité de la prise de décision améliorée. Les travailleur·euse·s auraient alors accès à des connaissances privilégiées sur l'entreprise, 'investiraient' leur travail dans l'entreprise (Ferreras, 2017), et de ce fait détiendraient un réel intérêt pour son développement et succès, puisque leurs moyens d'existence dépendent directement de l'entreprise (bien plus que ceux des actionnaires n'en dépendent). Ceci est notamment vrai dans les grandes entreprises. Il en découle que les travailleur·euse·s devraient logiquement détenir des droits de contrôle sur l'entreprise, au moins autant que ceux détenus par les détenteur·rice·s de capital (Pinto, 2017).
- **Égalité.** Enfin, un autre ensemble d'arguments se base sur l'idée que l'égalité politique et économique entre les membres est l'une des conditions pour une société juste. L'accent n'est plus porté ici sur l'individu, mais sur le collectif, pour redresser les déséquilibres du monde du travail. Les associations de défense des travailleur·euse·s, la négociation collective et le dialogue social s'assurent donc de représenter une force modératrice du capital. Notamment, les syndicats contribuent à l'égalité politique en prévenant ou renversant un pouvoir managérial oligarchique dans l'entreprise. Économiquement, ils peuvent également promouvoir des politiques et comportements égalitaires et de redistribution en dehors ainsi qu'à l'intérieur des entreprises (Bogg et Estlund, 2018).

D'autres justifications de la participation existent, notamment liées à l'appréciation de la participation comme :

- Une voie de transformation révolutionnaire vers une nouvelle société démocratique, communiste et sans classes ;
- Un moyen de limiter le pouvoir des investisseur·euse·s dans les entreprises à travers une stratégie de représentation syndicale ;
- La conséquence naturelle de la propriété collective des coopératives par leurs travailleur·euse·s ;
- Une forme de participation et de partage de la gestion de l'entreprise ;
- Le pilier socialiste d'une économie planifiée ; et
- Une forme d'action collective radicale et spontanée, à travers laquelle les travailleur·euse·s demandent de nouveaux droits et défendent ceux existants.

Atzeni (2012) insiste sur le fait que les frontières entre ces différentes catégories de justifications ne sont pas toujours nettes.



En plus de cette diversité de courants philosophiques et fondements idéologiques (définissant le but recherché à travers la mise en place du modèle de participation), la participation des travailleur·euse·s aux décisions est également caractérisée par une série de dimensions pratiques (définissant les moyens mis en œuvre pour concrétiser la participation).

- Différentes dimensions pratiques

De nombreux·ses auteur·e·s décrivent la participation aux décisions comme variant le long d'une série de dimensions techniques (ou pratiques) (voir par exemple Acuña et al., 2003; Bernstein, 1976; Cludts, 1999; Espinosa et Zimbalist, 1984; Wilkinson et al., 2010). Celles-ci peuvent se résumer à travers les quatre questions suivantes : Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Où ?

Qui ? La première dimension correspond au degré d'implication des travailleur·euse·s dans le modèle de participation et la forme prise par la participation. Il peut s'agir d'un modèle de participation directe ou d'un modèle de participation indirecte. Dans ce second cas, la participation peut se faire à travers un petit groupe de travailleur·euse·s représentatif·ve·s, élu·e·s par leurs pairs ou tiré·e·s au sort, ou à travers un groupe de travailleur·euse·s désigné·e·s par le management. Le modèle de participation peut également requérir la participation d'une majorité des travailleur·euse·s (ex. quorum des membres à l'assemblée générale), se baser sur une représentation paritaire entre travailleur·euse·s et employeur·euse·s/propriétaires (ex. schémas de négociation collective), ou alors ne requérir la participation que d'une minorité des travailleur·euse·s (ex. représentation des travailleur·euse·s au sein du conseil d'administration).



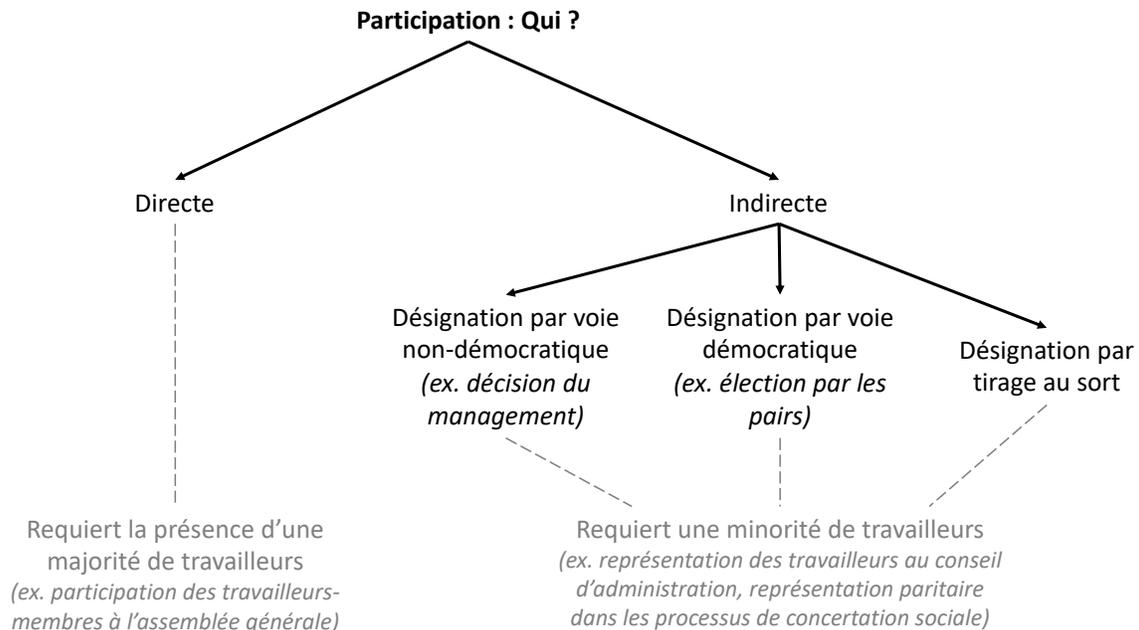


Figure 2 Qui ? Degré d'implication des travailleur-euse-s et forme de la participation

Quoi ? La deuxième dimension correspond à l'éventail et au type de sujets couverts. Il peut s'agir de questions triviales ou attenantes à la vie quotidienne de l'entreprise (ex. la qualité de la nourriture à la cantine, le thème et le cadeau pour la fête de fin d'année, ou encore l'aménagement des locaux), de questions relatives aux conditions de travail et de rémunération (bien-être au travail, barèmes, avantages supplémentaires, etc.), ou encore de questions relatives à la gestion (engagements et licenciements, gestion financière et comptable, achat d'un nouveau bâtiment, etc.) et à la gouvernance (orientations stratégiques, relations avec les parties prenantes externes, etc.) de l'entreprise.

Bernstein (1976) a développé un inventaire détaillé des décisions possibles au sein d'une entreprise (voir figure 3), depuis des décisions liées à la sphère immédiate d'activité du-de la travailleur-euse (1 à 7) jusqu'à l'objectif final de l'entreprise (15 et 16). Il faut noter que les modèles de négociation collective tels que conduits par les syndicats se concentrent généralement sur des questions liées à la sécurité, les licenciements, les salaires, et les avantages en nature (1 à 8). Au sein des entreprises sociales participatives, en revanche, les travailleur-euse-s ont accès aux décisions relatives à la gouvernance (14 à 16 ; directement via leur participation à l'assemblée générale) et à la gestion de l'entreprise (9 à 13 ; indirectement via l'élection et la révocation d'administrateur.ice.s). Selon les modalités du modèle de participation, les travailleur-euse-s peuvent également avoir accès aux décisions relevant de la vie quotidienne de l'entreprise et des conditions de travail et de rémunération (1 à 8). Il est important de mentionner que les décisions prises au sein de l'entreprise par les travailleur-euse-s et leurs représentant-e-s sont supplétives aux accords collectifs de négociation conclus au niveau sectoriel et interprofessionnel via le dialogue



social. En d'autres termes, les décisions prises au niveau de l'entreprise au sujet des conditions de travail ou des rémunérations ne peuvent aller que dans un sens qui est davantage favorable par rapport à ce qui est contenu dans les accords noués aux niveaux sectoriel et intersectoriel de dialogue social.

1. Conditions de travail physiques ;
2. Règles et pratiques de sécurité ;
3. Affectation des postes de travail, discipline, et détermination des standards de travail ;
4. Engagement et formation ;
5. Promotions ;
6. Avantages toute nature et revenus de bien-être collectifs ;
7. Sécurité de l'emploi et licenciements ;
8. Barèmes salariaux, bonus, stock-options ;
9. Recherche et développement ;
10. Choix des produits, des marchés et fixation des prix ;
11. Promotion des cadres ;
12. Relations économiques avec les autres départements/unités de l'entreprise ;
13. Investissement en mobilier ;
14. Investissement en immobilier ;
15. Allocation des profits ;
16. Levée de capitaux et relations économiques avec d'autres entités (banques, entreprises, gouvernements, etc.).

Figure 3 Éventail de questions au sujet desquelles la participation peut être exercée (adapté de Bernstein, 1976)

Pourquoi ? La troisième dimension correspond au degré de contrôle des travailleur·euse·s ou, en d'autres termes, au but de l'implication des travailleur·euse·s. Il existe un « escalateur de participation » (figure 4) qui illustre les différents degrés d'influence des travailleur·euse·s sur les décisions.

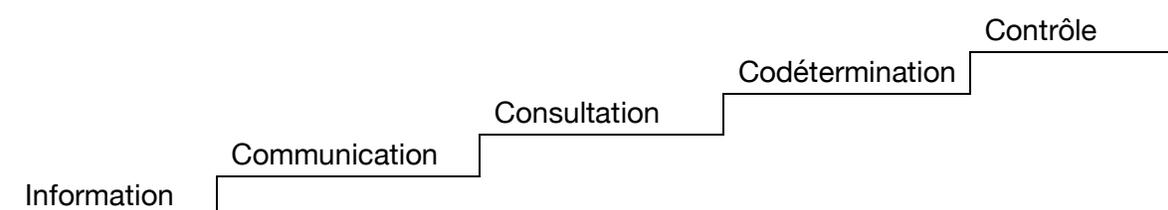


Figure 4 Escalateur de participation (selon Wilkinson et al., 2010, p.11)

Bernstein (1976) fournit un continuum plus détaillé de la forme de la participation, selon le degré de contrôle des travailleur·euse·s (figure 5). Dans ce schéma, les modèles de



négociation collective correspondent aux n°4 et n°5 ; les modèles de coopération au n°3 ; les modèles de codétermination et cogestion aux n°4, n°5 et n°6 ; et le contrôle ouvrier complet (ex. autogestion) au n°7.

- 
1. Boîte à suggestion, où les managers acceptent ou rejettent les suggestions sans raison nécessaire ;
 2. Les managers préviennent d'un changement, et les travailleur·euse·s ont la possibilité d'exprimer leur opinion et, dans certains cas, d'être pris en considération ;
 3. Les travailleur·euse·s émettent une critique ou suggestion, et en discutent face à face avec les managers, qui peuvent accepter ou non les propositions des travailleur·euse·s ;
 4. Les managers délèguent certaines décisions aux travailleur·euse·s, mais se réservent le droit de veto ;
 5. Les travailleur·euse·s attendent jusqu'à ce que le management prenne des décisions, pour ensuite les approuver ou apposer leur veto ;
 6. Exercice du pouvoir en commun ou partenariat, où les travailleur·euse·s et les managers décident conjointement au sein de comités ou conseils ;
 7. Assemblée ou conseil des travailleur·euse·s, supérieurs au pouvoir des managers (et si des parties prenantes externes sont représentées dans ces assemblées, elles doivent être approuvées par les travailleur·euse·s).

Figure 5 Degré de contrôle des travailleur·se·s (selon Bernstein, 1976)

Où ? La quatrième dimension correspond au niveau organisationnel auquel les travailleur·euse·s exercèrent leur participation. Il peut s'agir de participation au niveau d'un groupe de travail, d'un département, d'un établissement, ou du quartier général. Il peut aussi s'agir de participation au niveau de la base (atelier, usine, étage, etc.), du conseil d'administration, ou de l'assemblée générale.

Dimensions additionnelles. À ces quatre dimensions, Acuña, Nuñez et Radrigan (2003) rajoutent d'autres dimensions qui permettent de définir le type de pratique de participation. Il s'agit notamment : du stade du processus de décision auquel la participation a lieu (c'est-à-dire : avant, pendant, lors de l'implémentation, ou de l'évaluation de la décision) ; du niveau de complexité de la décision, et du nombre d'outils mis à disposition des travailleur·euse·s afin qu'ils soient capables de participer (développement de différentes habilités, depuis « parler en public » jusqu'à « lire un bilan ») ; du nombre de décisions ; de l'importance et du sens donné à la participation par les personnes impliquées ; du niveau d'engagement des personnes impliquées (par exemple : Sont-elles forcées à participer ou sont-elles militantes ? Sont-elles intéressées par le sujet ? Interagissent-elles occasionnellement ou régulièrement ?).



Enfin, il faut noter que les différents modèles de participation des travailleur-euse-s aux décisions varient également en fonction de leur degré d'institutionnalisation, de structuration ou de formalisation (Younes et al., 2016) et de la source et/ou les personnes qui les ont élaborés ou imposés. Il peut s'agir, à un extrême, d'une participation encadrée et imposée par le législateur (ex. la concertation sociale dans l'entreprise, voir rapport escap « Le cadre légal de la concertation sociale en Belgique », 2021) ; d'une participation encadrée par des statuts d'entreprise, chartes et règlements de travail, définie par le collectif de travailleur-euse-s d'une façon plus ou moins formelle et inscrite dans la vision de l'entreprise (ex. entreprise sociale participative, voir section 3) ; ou encore, à l'autre extrême, d'une participation plus informelle, rattachée à un environnement de travail voulu comme participatif par la direction de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise (ex. certains schémas de management participatif, voir section 2.3).

En résumé. L'Institut Syndical européen (ETUI) a récemment publié dans l'un de ses rapports annuels (2019) le « diamant de la démocratie au travail » (De Spiegelaere et al., 2019). Bien que celui-ci englobe une participation plus large que celle développée uniquement au niveau de l'entreprise (notamment visible dans la dimension « domaine » du schéma original, qui inclut un échelon sectoriel et un échelon intersectoriel), il reprend néanmoins les dimensions principales décrites ci-dessus.

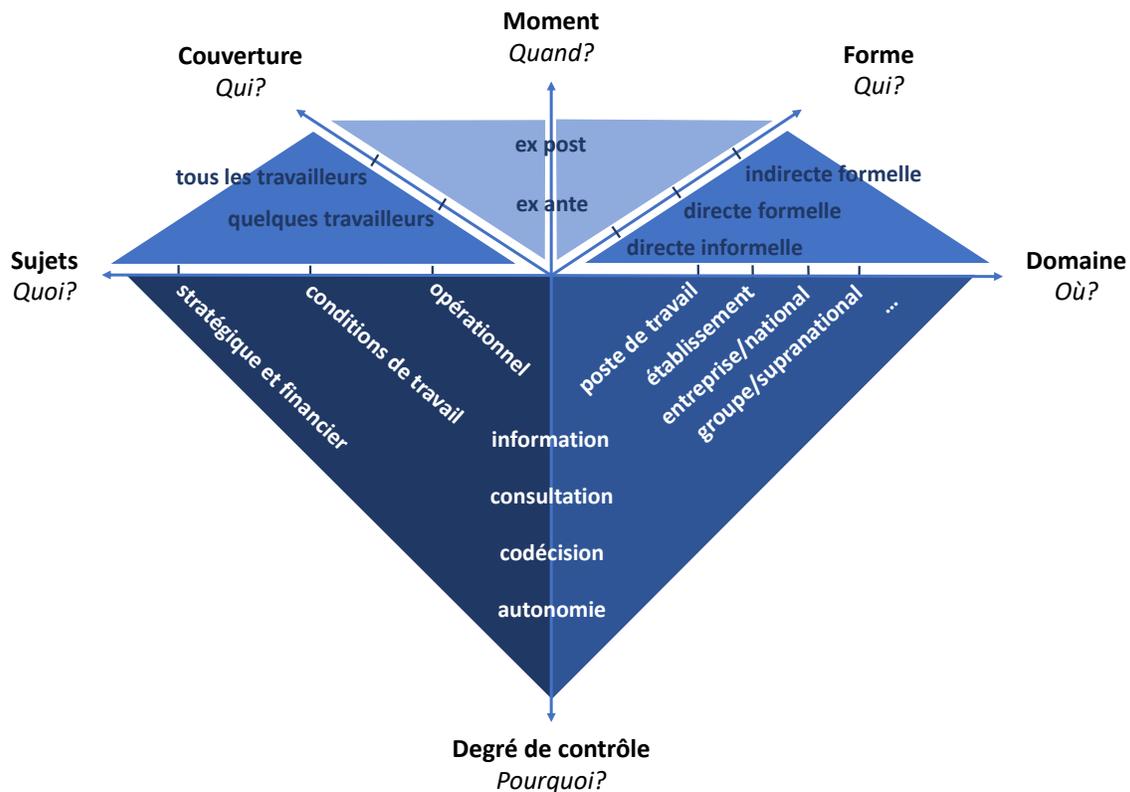


Figure 6 Diamant de la participation (adapté de De Spiegelaere et al., 2019)



Enfin, il est important de rappeler que la participation ne devrait pas être appréhendée sans tenir compte de son contexte institutionnel, politique et économique, puisque celui-ci affecte considérablement le potentiel de développement des mécanismes de participation, notamment au sein de l'entreprise, et la possibilité effective d'accroître le pouvoir des travailleur·euse·s sur leur lieu de travail (De Spiegelaere et al., 2019).

2.3. Implication des travailleur·euse·s versus démocratie en entreprise

Les modèles et mécanismes de participation dans l'entreprise varient donc en fonction des différents axes repris dans le « diamant de la participation » ci-dessus. Dans leurs formes les plus connues, il peut s'agir de : participation directe aux décisions, négociation collective, cogestion, assemblée de travailleur·euse·s, information et consultation des travailleur·euse·s, contrôle ouvrier, représentation des travailleur·euse·s au conseil d'administration, représentant·e·s pour la santé et la sécurité, etc. Cependant, il est important de faire la distinction, quand on parle de participation, entre des modèles d'« implication des travailleur·euse·s » dans l'entreprise et des modèles de « démocratie en entreprise ».

La démocratie en entreprise fait référence, dans son sens large, à une modification de la distribution de l'autorité et du pouvoir au sein de l'entreprise en faveur des travailleur·euse·s et de leurs représentant·e·s. Il s'agit donc de renforcer le contrôle des travailleur·euse·s sur les processus organisationnels, l'environnement de travail, et le fonctionnement, la gestion et les finalités de l'entreprise. Ainsi, tous les schémas de participation qui cherchent à impliquer les travailleur·euse·s sans pour autant redistribuer la structure d'autorité en leur faveur, ou qui ne dépendent que du bon vouloir de l'employeur·se sans aucune garantie légale ou entente exécutoire, ne sont pas considérés comme des modèles de démocratie en entreprise (De Spiegelaere et al., 2019), mais bien comme des modèles d'implication des travailleur·euse·s. Parler de démocratie économique revient donc à radicalement repenser la façon dont les entreprises et l'économie fonctionnent, et la façon dont le pouvoir est distribué dans l'entreprise, l'économie et la société. Dans le présent rapport, nous nous concentrons sur le volet « démocratie en entreprise » de la démocratie économique.

À titre d'exemple, la liste (non exhaustive) ci-dessous reprend certains des modèles de participation les plus connus¹ :

¹ Plus d'information sur l'historique et le fonctionnement de différents modèles de participation peuvent être trouvés sur le site français de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), en suivant le lien : <https://www.anact.fr/8-grands-modeles-participatifs-la-loupe>



1. **Le management participatif** (implication des travailleur-euse-s) regroupe différentes approches ayant pour but d'améliorer la productivité des travailleur-euse-s en favorisant leur engagement dans l'entreprise. La participation a lieu dans des « espaces de participation » ouverts et encadrés par le management (par exemple, des cercles de qualité, des espaces de discussion sur le travail, ou des équipes semi-autonomes), permettant aux salarié-e-s de s'exprimer sur leur travail et leur environnement. Ce type de participation concède donc aux travailleur-euse-s une « autonomie contrôlée », généralement avec une visée instrumentale. Les bénéfices attendus de cette participation sont l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'alignement opérationnel et politique, le renforcement de l'engagement des travailleur-euse-s, l'amélioration de la productivité et efficacité des travailleur-euse-s, et l'amélioration de la qualité et fiabilité des processus. Les modèles de management participatif sont apparus dans les années 1930 suite aux travaux d'Elton Mayo mettant en lumière l'importance des relations informelles et du vécu des travailleur-euse-s sur leur productivité. Dans les années 1950, les chercheur-se-s du Tavistock Institute développèrent une méthode, reprise ensuite en Norvège et en Suède, qui avait pour objectif l'accroissement de la productivité et qui consistait à mettre en œuvre la démocratie industrielle et à humaniser le travail, notamment via l'enrichissement des tâches et l'organisation d'équipes semi-autonomes. En France, au début des années 1970, certaines innovations ont également été testées, relevant principalement de la restructuration des tâches. Ces différentes méthodes consistent donc principalement en l'aménagement du modèle taylorien d'organisation plutôt qu'en une réelle remise en cause de ce modèle (Cheney et al., 1998; Laville, 1993; Pausch, 2014).
2. **Le Lean** (implication des travailleur-euse-s) est une méthode d'origine japonaise qui consiste à développer la production au plus juste en économisant les facteurs de production (capitaux et humains), les matières, les espaces, les temps d'attente, les stocks, etc., afin de produire « juste à temps » les produits voulus par les consommateurs-riche-s. Cette méthode mobilise les travailleur-euse-s dans une chasse au gaspillage qui vise à améliorer la qualité et la fiabilité des processus. Les bénéfices attendus de cette participation sont donc la favorisation de l'innovation grâce à l'engagement des salarié-e-s, l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, et l'amélioration de la qualité et la fiabilité des processus. Issu de l'industrie automobile, ce mode d'organisation s'est diffusé aux États-Unis dans les années 1980 puis en Europe dans les années 1990. Aujourd'hui, on le retrouve dans l'ensemble des secteurs économiques et au sein de certains services publics. Ce modèle préconise que les travailleur-euse-s soient obligés de trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes de production. Il fait, cependant, l'objet de controverse puisque certains lui reprochent de participer à la dégradation des conditions de travail (Armaroli, 2020; Cheney et al., 1998).



3. **La post-organisation** (implication des travailleur·euse·s) fait référence à un mouvement des années 2000, apparu suite à l'émergence de nouvelles formes d'organisation telles que les entreprises libérées ; les organisations responsabilisantes, opales ou liquides ; les méthodes agiles ; etc. Ces organisations ont en commun la volonté de lutter contre toute forme de bureaucratie, de « libérer » les individus et de rendre les entreprises plus « agiles ». Elles remettent en cause les procédures organisationnelles lourdes et l'encadrement des travailleur·euse·s, et transfèrent les tâches d'organisation du travail aux travailleur·euse·s eux·elles-mêmes, avec pour seule consigne d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Les bénéfices attendus de cette participation sont une meilleure qualité de vie au travail ; le renforcement de l'implication des salarié·e·s, des dynamiques collectives, de l'agilité et de la flexibilité de l'entreprise ; et une capacité d'innovation accrue. Il s'agit davantage d'une philosophie organisationnelle (ensemble de principes et valeurs) que d'un modèle d'organisation précis. Cette méthode accorde une place importante au bien-être au travail, et décerne une plus grande autonomie (voire une autonomie radicale, dans le cas des entreprises libérées) aux salarié·e·s dans le déroulement de leur travail. Cependant, ces changements n'impliquent aucune transformation des modes de gouvernance de l'entreprise (voir par exemple Brière, 2017; Gilbert et al., 2017).

4. **La coopérative de travailleurs** (démocratie en entreprise) est un modèle d'organisation qui diffère radicalement de l'entreprise privée traditionnelle (capitaliste), puisqu'il prévoit l'implication des travailleur·euse·s dans la prise de décision stratégique (par exemple, participation aux décisions concernant l'expansion, la vente d'actifs, ou l'élection du conseil d'administration). Dans ces entreprises, les salarié·e·s sont également actionnaires, et disposent d'une voix chacun.e (dans certains pays, d'un maximum de x % de voix chacun.e), indépendamment du montant du capital détenu. Le modèle d'entreprise coopérative existe de façon informelle depuis les années 1800 en France et au Royaume-Uni. La coopérative de filature de coton *Société des Équitables Pionniers de Rochdale*, fondée en 1844 en Angleterre, est souvent considérée comme fondatrice du mouvement coopératif. Après une première vague en Europe occidentale et Amérique du Nord dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, et en Russie début 20^{ème}, une deuxième vague de création de coopératives de travailleurs eut lieu dans les années 1970 dans de nombreux pays (Europe, Argentine, Brésil, Venezuela, Uruguay, États-Unis, Canada, Inde, etc.). En pratique, il existe différents types de coopératives de travailleur·euse·s, allant des « coopératives de capital social » qui mettent principalement l'accent sur la participation au capital de l'entreprise, aux coopératives davantage collectivistes qui promeuvent la



démocratie, l'engagement communautaire et les idéaux coopératifs, avec des formes hybrides intermédiaires (pour plus de détails, voir Vieta et al., 2016).

5. **L'autogestion** (démocratie en entreprise) fait référence à l'idée que ceux-elles qui produisent devraient contrôler leur lieu de travail. C'est un mouvement ancré dans la pensée politique socialiste ou anarchique : embryonnaire durant les Trente Glorieuses, l'autogestion devient au lendemain de Mai 68 un objet et enjeu politique majeur lorsqu'elle cristallise les oppositions à gauche, en pleine guerre froide, entre les partisan-ne-s communistes et ceux-elles (marxistes non léninistes et chrétiens anticapitalistes) qui rejettent les pratiques bureaucratiques et stalinienne de Moscou (voir Quijoux, 2011, Chapitre II, pour un aperçu complet de l'autogestion dans le débat français). Ce mouvement rejette les formes hiérarchiques de gestion, perçues comme inutiles, indésirables et remplaçables par des formes démocratiques de gestion. Quasiment disparue dans les années 1980 suite à l'augmentation du chômage et de la précarisation, l'idée d'autogestion revient sur le devant de la scène dans les années 2000 comme corollaire de l'émergence de l'altermondialisme et des mouvements anti/post-capitalistes défendant le droit des travailleur-euse-s et des sociétés à l'autodétermination et la fin des oppressions, notamment dans le milieu du travail. Parmi les expériences d'autogestion les plus connues, certaines sont apparues pendant des périodes de crise politique ou économique, telles que la commune de Paris (1978), les collectifs de travailleur-euse-s durant la guerre civile espagnole (années 1930), ou encore les entreprises récupérées en Argentine (années 2000). D'autres ont été imposées « d'en haut », telles que la Yougoslavie de Tito (deuxième moitié du 20^{ème} siècle) (Mayné, 1999; Parker et al., 2007; Quijoux, 2011; Vieta, 2014).

En résumé, les entreprises sociales participatives transcendent donc les expériences de management participatif, les entreprises libérées, les initiatives de « pseudo-participation » implémentées de bas en haut, etc. (voir Brière, 2017; Gollan, 2010; Tixier, 1986; Wilkinson et Dundon, 2010), dans le sens où leur structure de pouvoir et d'autorité se voit radicalement modifiée au profit des travailleur-euse-s. De plus, il est important de mentionner que les entreprises sociales participatives englobent les coopératives de travailleur-euse-s, mais ne sont pas limitées à cette forme juridique. Dans la section qui suit, nous définissons les concepts d'entreprise sociale et d'entreprise sociale participative.

3. Entreprises sociales participatives

À partir de recherches menées dans les années 1990, le Réseau européen EMES² a défini un idéal type de l'entreprise sociale, en identifiant des indicateurs caractéristiques, dans

² Voir <http://emes.net>



les domaines de l'économie, du social et de la gouvernance (voir Defourny, 2004), qui permettent de répertorier les différents types d'entreprises sociales :

- Économie : une activité continue de production de biens et/ou services ; un degré élevé d'autonomie ; un niveau significatif de prise de risque économique ; un niveau minimum d'emploi rémunéré ;
- Social : un objectif spécifique de service à la communauté ; une initiative émanant d'un groupe de citoyen·ne·s ;
- Gouvernance : un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ; une dynamique participative, impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité ; et une limitation de la distribution des bénéfices.

Les entreprises sociales sont donc des entreprises qui combinent une finalité sociale avec une structure de gouvernance qui met notamment l'accent sur les principes de participation des parties prenantes et de modalités de décision non liées à la détention de capital. En ce qui concerne les parties prenantes, il peut s'agir des travailleur·euse·s, mais également des bénévoles, des bénéficiaires direct·e·s, des pouvoirs publics, des éventuels donateur·rice·s ou encore de la communauté locale. Ces parties prenantes peuvent participer à la gestion et la gouvernance des entreprises sociales, soit en étant associées à des sièges à l'assemblée générale (en leur qualité de « membres »), soit en étant représentées au conseil d'administration (en la qualité d'« administrateur·rice »). Elles peuvent également être impliquées dans la gestion et gouvernance de l'entreprise via des instances moins formelles (par exemple des comités divers au sein de l'entreprise ou des conseils d'usagers) (Defourny et Nyssens, 2013). Enfin, l'approche EMES de l'entreprise sociale souligne le principe d'« un·e membre, une voix », c'est-à-dire le principe que le droit au vote n'est pas lié au nombre de parts de capital détenues (si tel est le cas), mais bien à la qualité de membre. Il faut noter que ce principe se retrouve dans la plupart des législations européennes destinées à promouvoir les entreprises sociales.

La loi belge, cependant, ne reconnaît pas directement le statut d'entreprise sociale (ni a fortiori celui d'entreprise sociale participative). La Région wallonne, quant à elle, reconnaît le secteur de l'économie sociale : « *Comme l'économie classique, l'économie sociale vise au développement d'activités économiques productrices de biens ou de services. Elle se distingue toutefois de celle-ci par sa finalité qui est l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable.* »³

³ Voir :

https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html#:~:text=Comme%20l'%C3%A9conomie%20classique%2C%20sociale%20et%20le%20d%C3%A9veloppement%20durable



L'essor pris par ce type d'entreprise en Région wallonne a amené le législateur wallon à consacrer l'économie sociale dans un décret, daté du 20 novembre 2008 (Décret relatif à l'économie sociale M.B. du 31.12.2008, p. 69056 et ss). Ce décret définit la notion d'économie sociale, identifie les outils publics relevant de cette compétence et organise les instances de représentation et de consultation relatives à ce secteur.

Le décret a ainsi consacré quatre principes d'éthique de l'économie sociale, à savoir :

- La finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ;
- L'autonomie de gestion ;
- Le processus de décision démocratique ;
- La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Pour dynamiser les entreprises d'économie sociale, les dispositifs suivants existent aujourd'hui :

- Les entreprises d'insertion ;
- Les agences-conseil en économie sociale ;
- Les I.D.E.S.S. ;
- W.Alter ;
- Les entreprises de travail adapté.

Par ailleurs, un Conseil wallon de l'Économie sociale (CWES) a été institué au sein du Conseil économique et social de la Région wallonne. ConcertES, plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone, a été désignée par le Gouvernement wallon en 2008 comme organisation représentative des entreprises d'économie sociale au sein du CWES. Enfin, au 1er janvier 2009, le Département du Développement économique a été doté d'une Direction de l'Économie sociale.

Dans le présent rapport, nous nous intéressons tout particulièrement aux entreprises que nous appelons « entreprises sociales participatives ». Les entreprises sociales participatives (ESP) sont celles qui mettent en place un « gouvernement participatif », tel



qu'il a été défini par le groupe de travail belge sur la participation en entreprise dans son « guide du gouvernement participatif »⁴ (voir section 4) :

« Nous définissons le gouvernement participatif en entreprise comme un mode de gouvernement d'entreprise organisant l'expression directe des travailleur·euse·s dans le choix du projet, des orientations et de la vie de l'entreprise, ainsi que dans le choix de la relation de l'entreprise à son environnement et à la société. Ce mode de gouvernement repose sur le partage des informations, le dialogue, la participation directe aux décisions, le contrôle de leur mise en œuvre. Il vise l'installation, la pérennisation et le développement d'une économie fondée sur la coresponsabilité décisionnaire, l'appropriation par les travailleur·euse·s de leur outil de travail, la finalité de service aux membres, le respect des êtres humains et des générations futures. »

En pratique, il existe une grande diversité de modèles d'entreprise sociale participative. Ceci est dû, d'un côté, au fait que celles-ci mettent en place des mécanismes variés de participation, généralement très spécifiques à leur propre réalité d'entreprise (secteur d'activité, maturité de l'entreprise, profil des travailleur·euse·s, forme juridique, taille de l'entreprise et répartition géographique, etc.). Ainsi, on peut retrouver des ESP qui prévoient l'implication et la participation des travailleur·euse·s à toutes les étapes de la prise de décision et de l'implémentation, des ESP qui se reposent largement sur l'élection de représentant·e·s, ou encore des ESP qui fonctionnent avec des comités rotatifs. De plus, l'ESP peut aussi bien mettre en place une hiérarchie formelle à nombreux échelons qu'un modèle de coordination très horizontal avec peu ou pas de niveaux hiérarchiques. Il faut cependant noter que la présence d'une hiérarchie n'implique pas forcément que l'autorité réside dans les mains des représentant·e·s élu·e·s, ni que les travailleur·euse·s non élu·e·s ne soient plus impliqué·e·s du tout dans les décisions (voir par exemple Jaumier, 2017; Jaumier et al., 2019).

D'un autre côté, mettre en place un gouvernement participatif est un cheminement organisationnel qui peut prendre du temps. C'est pourquoi, si la définition ci-dessus fait bien référence à un idéal d'entreprise sociale participative, en pratique les modèles de participation rencontrés au sein des ESP ne sont pas toujours très complexes, et la participation se limite parfois à de simples mécanismes informels précédant la prise de décision, ou à un vote annuel à l'assemblée générale.

⁴ Le vade-mecum du guide du gouvernement participatif est disponible en suivant le lien : <http://www.les-scop.be/spip.php?article32>



En Belgique, il existe au moins deux formes d'organisation qui prévoient dans leurs statuts juridiques des dispositifs facilitant la participation : la coopérative et l'association sans but lucratif.

4. La participation des travailleur·euse·s en pratique via un outil de diagnostic

Dans cette section, nous présentons le guide du gouvernement participatif, un outil d'aide à la réflexion développé par le groupe de travail belge sur la participation en entreprise selon un processus participatif qui a pris presque quatre ans (2013-2016). Ce guide permet d'aborder la participation des travailleur·euse·s au sein des entreprises sociales participatives d'un point de vue davantage pratique. Nous reprenons ici l'explication et le mode d'emploi du guide tel qu'ils figurent dans le vade-mecum disponible sur le site web de l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles⁵.

4.1. Origine, contenu et utilisation

Ce guide est le fruit des échanges du groupe de travail belge sur la participation en entreprise. Ce groupe de travail est né dans la continuité du projet européen « RE:D.i.a.l.o.g.u.e.s » (2013), qui avait pour objectif de trouver des réponses aux relations industrielles (dialogue social) adaptées aux entreprises sociales afin de leur permettre une croissance harmonieuse en faveur de l'emploi de qualité⁶. Le groupe de travail belge a rassemblé des entreprises sociales participatives wallonnes et bruxelloises (Les Grignoux, Damnet, Scopiton, La Poudrière, Diès, Carodec, RIEPP, le groupe Terre) ainsi que des fédérations et une université qui le promeuvent, l'étudient et le soutiennent (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège et Fédération des Maisons Médicales). L'Union des Sociétés à gestion Coopérative et Participative Wallonie-Bruxelles a rejoint notre groupe de travail en cours de route. C'est maintenant en son sein qu'est assuré le suivi de ce guide.

⁵ Voir : <http://www.les-scop.be/spip.php?article32>

⁶ Une liste de recommandations (disponible en suivant ce lien : <http://www.terre.be/page.php?pagID=267>) a été adressée à la Commission européenne, aux responsables et aux membres des organisations politiques et de défense des travailleur·euse·s européen·ne·s, ainsi qu'aux participant·e·s du Comité Économique et Social Européen, lors d'une conférence de clôture qui s'est déroulée en février 2014 au Parlement Européen à Bruxelles.



Le guide du gouvernement participatif est un outil d'aide à la réflexion. Le guide n'apporte aucun « standard » organisationnel ni outil « clé-sur-porte ». Construit de manière logique, il est conçu pour inspirer et structurer la réflexion.

Le guide peut être utilisé pour :

- Comprendre la logique du gouvernement participatif en entreprise en général et de chaque action en particulier ;
- 6.
- Faire un état des lieux du niveau de cohérence de l'entreprise avec la mise en œuvre de l'intelligence collective, de la démocratie et de la responsabilité sociétale ;
- 7.
- Identifier des priorités dans l'amélioration du gouvernement participatif.

4.2. La logique participative

Les entreprises sociales participatives varient de par leur taille, leurs ressources, leurs types d'activités, le nombre de travailleur-euse-s, le(s) profil(s) des travailleur-euse-s, le nombre et le type de fonctions, le(s) type(s) de contrats de travail, leurs modèles organisationnels, leurs types de management, leur environnement culturel, social, politique et économique, leurs enjeux actuels et à venir, leurs finalités ou encore la position qu'elles occupent dans leur courbe de vie (lancement, croissance, vitesse de croisière, crise ou déclin). De ce fait, la participation s'adapte à ces différents facteurs, ainsi qu'à leur évolution. De plus, la participation ne se contente pas de s'adapter, elle va jusqu'à influencer la manière dont certains de ces facteurs sont perçus ou choisis, analysés, jugés et traités.

La participation est donc avant tout une manière particulière de penser, de discuter, de s'organiser: elle se fonde sur une logique qui lui est propre et qui lui fait prendre des formes multiples et variées. Les membres du groupe de travail belge ont donc cherché à comprendre le fondement de cette logique et les éléments communs sur lesquels elle repose. Pour ce faire, il-elle-s ont répondu à deux questions : Pourquoi faire de la participation ? Comment faire de la participation ?

- Pourquoi faire de la participation ?

La participation en entreprise représente une alternative au système économique qui provoque l'exclusion, l'appauvrissement et l'exploitation d'une partie de la population et des ressources de la planète. L'entreprise sociale participative est au contraire un lieu d'apprentissage et d'exercice de la citoyenneté et de la solidarité, par et pour tou-te-s les travailleur-euse-s.



- Comment faire de la participation ?

Pour rendre les entreprises citoyennes et solidaires, il faut développer l'intelligence collective, de la démocratie et de la responsabilité sociétale. L'intelligence collective est couplée à la démocratie : ensemble, elles doivent garantir le respect et la poursuite de l'intérêt général, et ce grâce à un système d'élaboration et de prise de décision qui prend en compte l'avis du plus grand nombre de travailleur·euse·s. Cela implique notamment d'assurer à tou·te·s les travailleur·euse·s un accès (droit et capacité) aux lieux d'information, de débat et de décision. Cela implique également, en cas de délégation, de la préciser, d'assurer son suivi et son évaluation. De plus, la responsabilité sociétale doit garantir la réponse à un besoin de la société ou d'une collectivité, le respect des êtres humains et des générations futures. Cela implique notamment d'identifier le projet de société auquel nos entreprises contribuent.

- Principe fondamental

Pour faire de la participation en entreprise, il est d'essentiel d'adhérer au principe que tou·te·s les travailleur·euse·s ont des capacités pour gouverner leur entreprise, et que la pratique et la formation renforcent les compétences et les capacités pour gouverner. Cette conviction est indispensable pour envisager l'entreprise comme un lieu de citoyenneté et de solidarité par et pour tou·te·s les travailleur·euse·s.

4.3. Forme de la grille : garanties et conditions

L'intelligence collective, de la démocratie et de la responsabilité sociétale sont trois thèmes à mettre en œuvre dans l'entreprise sociale, qui exigent certaines garanties et plusieurs conditions. Ce sont ces garanties et conditions que propose et décline le guide pour chacun des trois thèmes la grille du « Guide du Gouvernement Participatif en entreprise »⁷. Chaque thème comporte plusieurs garanties, et chaque garantie est elle-même déclinée en quatre types de conditions : clarification, formalisation, fonctionnement, animation/formation. Pour cerner les conditions d'animation/formation, nous avons identifié les aptitudes et les attitudes requises par chaque travailleur pour participer.

Enfin, chaque type de conditions consiste en une question :

- Conditions de clarification : de quoi parle-t-on ?
- Conditions de formalisation : qu'avons-nous inscrit dans nos textes de référence ?
- Conditions de fonctionnement : comment utilisons-nous les lieux et les outils ?

⁷ La grille et le vade-mecum sont disponibles en suivant le lien : <http://www.les-scop.be/spip.php?article32>



- Aptitudes et attitudes requises : de quoi chaque travailleur·euse doit-il·elle être capable ?
- Conditions d'animation/formation : comment favorisons-nous le développement par tou·te·s les travailleur·euse·s des aptitudes et attitudes requises par la participation ?



5. Références

- Acuña, E., Nuñez, A. et Radrikan, M. (2003). Un marco conceptual para el estudio de la participación [Un cadre conceptuel pour l'étude de la participation]. *UniRcoop*, 1(1), 70–84.
- Armaroli, I. (2020). Integrating direct employee voice within the framework of worker representation: The role of an Italian trade union in organising disintermediation. *Economic and Industrial Democracy*, 1–27.
- Atzeni, M. (2012). An introduction to theoretical issues. Dans M. Atzeni (dir.), *Alternative work organizations* (pp. 1–24). Palgrave Macmillan.
- Bernstein, P. (1976). Necessary elements for effective worker participation in decision-making. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 490–522.
- Bogg, A. et Estlund, C. (2018). The right to strike and contestatory citizenship. Dans H. Collins, G. Lester et V. Mantouvalou (dir.), *Philosophical foundations of labour law* (p. 229–251). Oxford University Press.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle: Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(56), 265–282.
- Cheney, G., Straub, J., Speirs-Glebe, L., Stohl, C., Dan De Gooyer, J., Whalen, S., Garvin-Doxas, K. et Carlone, D. (1998). Democracy, participation, and communication at work: A multidisciplinary review. Dans *Communication Yearbook 21* (Roloff, Mi). SAGE Publications Ltd.
- Cludts, S. (1999). Organisation Theory and the Ethics of Participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 157–171.
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to Economic Democracy*. University of California Press.
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnaca, Z. et Vitols, S. (2019). Democracy at work. Dans *ETUI Annual report*.
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, 43(3), 9–23.
- Defourny, J., Estrin, S. et Jones, D. (1985). The effects of workers' participation on enterprise performance. *International Journal of Industrial Organization*, 3(2), 197–217.
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us? Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmod et A. Hamdouch (dir.), *The international Handbook on Social Innovation*. Edward Elgar.
- Espinosa, J. G. et Zimbalist, A. S. (1984). Democracia economica: La participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970-1973. Fondo de la Cultura Económica.
- Ferreras, I. (2017). Firms as political entities: saving democracy through economic bicameralism. Cambridge University Press.



- Gilbert, P. P., Teglborg, A.-C. et Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Gérer & Comprendre*, 1(127), 38–49.
- Gollan, P. J. (2010). Employers strategies towards non-union collective voice. Dans A. Wilkinson, P. J. Gollan et M. Marchington (dir.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (p. 212–236). Oxford University Press.
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218–238.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., Huault, I. et Pasquier, V. (2019). La démocratie organisationnelle autrement : l'exemple des hiérarchies à domination inversée. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 19–36.
- Laville, J.-L. (1993). De nouveaux regards sur le problème de la participation. *Revue Des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 48, 26–33.
- Mayné, E. (1999). Syndicalisme et économie sociale. Luc Pire.
- Parker, M., Fournier, V. et Reedy, P. (2007). *The dictionary of Alternatives*. Zed Books.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Pausch, M. (2014). Workplace Democracy: From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1), 1–19.
- Pinto, S. (2017). Firm foundations for democracy? Worker ownership and control in advanced capitalism. Dans E. Poutsma et P. E. M. Lighthart (dir.), *Sharing in the company: determinants, processes and outcomes of employee participation* (pp. 125–156). Emerald Publishing.
- Polanyi, K. (2001). *The great transformation: the political and economic origins of our time*. Beacon Press.
- Quijoux, M. (2011). Néolibéralisme et autogestion: L'expérience argentine. Editions de l'IHEAL.
- Tixier, P. E. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie Du Travail*, 28(3), 353–372.
- Vieta, M. (2014). The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 14(4), 781–809.
- Vieta, M., Quarter, J., Spear, R. et Moskovskaya, A. (2016). Participation in Worker Cooperatives. Dans D. Horton Smith, R. A. Stebbins et J. Grotz (dir.), *The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations* (p. 436–453). Palgrave Macmillan.
- Vitols, S. et Kluge, N. (2011). *The sustainable company: a new approach to corporate governance*. ETUI.
- Wilkinson, A. et Dundon, T. (2010). Direct Employee Participation. Dans A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington et D. Lewin (dir.), *Oxford Handbook of Participation in Organizations* (p. 167–185). Oxford University Press.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M. et Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. Dans A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington et D. Lewin



(dir.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (p. 3–25). Oxford University Press.

Younes, M., Hechiche Salah, L. et Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management & Avenir*, 90(8), 175.

